# SEMANAeconómica

40 años

SEMANAeconomica.com

Lima, 9 de agosto del 2026 | Año XL | No SE 2022 | Precio S/30


ENTREVISTA

**Elmer Cuba, titular del MEF**

"De aquí a diciembre no había plata ni para pagar pensiones militares y policiales" (p. 14)

▸ **DÉFICIT FISCAL**
El ajuste de reglas fiscales que alista el gobierno y respalda el mercado (p. 22)

▸ **ARANCELES DE EE.UU.**
Las exportaciones locales clave que concentrarán el mayor impacto (p. 16)

JUEGOS PANAMERICANOS LIMA 2027

# Maniobra de riesgo

A un año de los Juegos que albergará la capital, el nuevo gobierno prometió superar la edición del 2019. Pero la organización entra a la recta final con movidas en su conducción y pendientes críticos en materia de infraestructura, transporte y mantenimiento. (p. 12)

Revistas.PeruRadio.net.pe

# Movidas

**INÉS CHOY, GUSTAVO YAMADA** y **MIGUEL PALOMINO** fueron designados por el Poder Ejecutivo como sus representantes en el directorio del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

El Ministerio de Economía y Finanzas nombró a **CÉSAR LUNA VICTORIA** como nuevo superintendente nacional de la SUNAT y a **CLARA URTEAGA** como nueva presidenta del Tribunal Fiscal.

**GUSTAVO MANCERA** es el nuevo gerente general para la Región Andina de Electrolux. Antes se desempeñó como *country lead* de Apple para Costa Rica y Ecuador.

Integratel Perú designó a **BRUNO IGNACIO** como *chief financial officer* (CFO) de la compañía. **IGNACIO LETEMENDIA** asumió, por su parte, como director de Capital Humano.

**GERMÁN FERNÁNDEZ** es el nuevo vicepresidente de Entel Empresas Perú. El ejecutivo ha liderado estrategias comerciales B2B y de transformación digital para el sector de telecomunicaciones en Argentina, Colombia y Perú.

**GIANCARLO MARTINELLI** asumió como gerente de Seguridad Patrimonial de Antamina, luego de más de 25 años liderando equipos de operaciones y seguridad.


SEMANAeconómica

**Número SE 2022**
Lima, 9 de agosto del 2026

**DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS /** Diego Chirinos Cané

**EDITORES /** Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero
**EDITOR *WEB* /** Iván Álvarez
**ANALISTAS *SENIOR* /** Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Jonathan Terranova V., Edward Abarca, Geraldine Hernández, Alba Naupas
**ANALISTAS /** Claudia Gutiérrez Coweñas, Tamara Ojeda Tarrillo, Susana Condado Trelles

***COMMUNITY MANAGER* /** Fiorella Hokama

**EDITORA GRÁFICA /** Martha Rodríguez Salazar
**DISEÑO E INFOGRAFÍA /** André Bedregal, Rubén Morales
**FOTOGRAFÍA /** Julio Cabana
**COORDINADOR AUDIOVISUAL /** Italo Bernal Sánchez
**REALIZADOR AUDIOVISUAL /** Angelo Mesarina

**GERENTE GENERAL /** Ernesto Ferrini
**GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO /** María Claudia Díaz Dulanto
**JEFE DE CONTENT LAB /** Eduardo Prado Estrella
**JEFE DE MARKETING DIGITAL /** Luis José Malásquez Lévano
**EDITORA DE NUEVOS PRODUCTOS /** Jenny Varillas Paz
**EDITOR DE ARTE /** Rafael Torres M.Q.
**ANALISTA DEL CONTENT LAB /** Silvana Granda Vega

**JEFE DE *CALL CENTER* /** Martín Bringas
**JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD /** Rosmery de la Torre

**PUBLICIDAD /** Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez
***WEB TRAFFICKER* /** Mario Popuche
**TELEMARKETING /** Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos González
**ADMINISTRACIÓN /** Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

**DISEÑO /** Circle (Londres)
**FOTOS INTERIORES /** Getty Images, iStock, Andina, Presidencia

**OFICINA DE REDACCIÓN /** Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú
**TELÉFONO /** 213-0600
**FAX /** 444-5240
**IMPRESIÓN /** Industria Gráfica **Cimagraf** S.A.C.
Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú
**DEPÓSITO LEGAL /** 150105-95-0204
**RUC /** 20260510887



©Perú Económico S.A. Derechos reservados


SE SEMANA económica | El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en https://semanaeconomica.com/etica


Revistas.PeruRadio.net.pe

# HECHA LA TRAMPA

Cada vez son más los casos de alcaldes distritales y provinciales que recurren a maniobras tramposas para buscar reelegirse. Un accionar que da cuenta de lo poco que les importa la ley y sus electores.

La reelección encubierta de alcaldes no es un fenómeno nuevo en el país. Desde que se estableció la prohibición —mediante un cambio constitucional aprobado en 2015— han sido numerosos y recurrentes los casos de autoridades subnacionales que, a través de diversos métodos, han buscado formas de retener el poder. Por ejemplo, lanzando la candidatura de un familiar cercano, como un hijo, un sobrino o un cónyugue; algo que se ha visto en varios distritos de Lima Metropolitana, como Los Olivos y Chorrillos, y que vemos también en la presente campaña en distritos como Magdalena del Mar o San Juan Lurigancho.

Como también suele ser costumbre entre los peruanos, nos hemos hecho de la vista gorda. Como si esas manifiestas maniobras para sacarle la vuelta a la ley fueran 'palomilladas' inocentes y no una expresa evidencia de qué piensan esos políticos del Estado de Derecho y de los electores. El problema, sin embargo, no se puede ocultar más. Y es que al cierre de esta edición se habían registrado al menos 53 casos de renuncias de cabeza de lista para municipios distritales o provinciales con las que se dejan *de facto* como candidato a la alcaldía al burgomaestre en funciones, formalmente impedido. Entre ellos, al ex alcalde de Lima Metropolitana, Rafael López Aliaga, quien luego de quedar fuera de la carrera por la presidencia de la República renunció al escaño de senador que había ganado para ponerse como candidato a primer regidor por la comuna capitalina. Ahora, tras la renuncia de Luis Rubio como cabeza de lista, López Aliaga aspira nuevamente —como si nada hubiera pasado— al sillón del concejo metropolitano.

**Ya es hora de generar una discusión seria en torno a esta distorsión y dejar de hacernos de la vista gorda**

Lo que antes se consideraba una viveza ocasional, va a camino a convertirse en una práctica generalizada. Por ello, es este el momento de generar una discusión seria en torno a esta distorsión. El articulado constitucional vigente es bastante claro, tanto en su redacción como en su espíritu: nos guste o no, la reelección de alcaldes y gobernadores regionales está prohibida. Buscar recurrir a 'vacíos legales' o leguleyadas para saltarse la ley resulta a todas luces inaceptable. Como también resulta penoso y lamentable que autoridades como el presidente del Jurado Nacional de Elecciones, Roberto Burneo, apenas atinen a reconocer que hay candidatos que generan "estrategias para fraguar la ley", sin hacer intento alguno por contrarrestar o castigar precisamente dichas estrategias.

Violar la ley siempre será cuestionable. Pero lo es más en este caso, porque da cuenta del escaso respeto por el marco legal que tienen quienes justamente deberían velar por hacerlo cumplir. Desde luego, se puede abrir el debate acerca de la conveniencia de reinstaurar la reelección de autoridades subnacionales. Es lo que haría cualquier político que realmente creyera en el juego democrático: llevar el debate al Poder Legislativo o a la discusión pública. Para eso existen los partidos políticos. Pero eso, en el Perú actual, hoy suena hasta ingenuo.

Lo cierto es que esos políticos son los primeros que buscan formas tramposas de saltarse el marco legal. Y, si los elegimos, ya sabemos a qué debemos atenernos. ■



Revistas.PeruRadio.net.pe

COLUMNISTA INVITADO

# Una agenda pública para el emprendedor

El discurso presidencial por Fiestas Patrias abordó puntos de dolor comunes a todo emprendedor. Pero el reto sigue siendo traducir anuncios en resultados y cambios concretos.

**Javier Ichazo**

*CEO de Mibanco y líder de Microfinanzas de Credicorp*

Cada 28 de julio, el mensaje presidencial marca algo más que una tradición republicana. Este ofrece señales sobre las prioridades del país y sobre el rumbo que podría tomar la agenda pública, que son seguidas con atención por empresarios, inversionistas y distintos actores de la sociedad. Pero hay un grupo no siempre considerado para el que estas señales también son decisivas: los emprendedores peruanos.

Entre todos los mensajes a la Nación, aquellos que inauguran un periodo de gobierno tienen una relevancia especial. Más que presentar balances, abren una conversación sobre el futuro y revelan cuáles serán las prioridades de la administración entrante. Es lo que pensaba Fernando Belaunde en 1980, por ejemplo, cuando decía que buscaba que su segundo mandato fuera recordado como "el quinquenio de la educación".

Este año, la presidenta Keiko Fujimori acudió al Congreso para exponer las políticas que guiarán su gobierno en los próximos cinco años: la necesidad de implementar un plan de contingencia frente al fenómeno de El Niño (FEN), reforzar la lucha contra la delincuencia, impulsar el empleo juvenil y culminar proyectos de infraestructura que permanecen inconclusos. Desde la mirada de quienes levantan una bodega, administran un pequeño restaurante, sostienen un taller o hacen crecer un negocio familiar, sin embargo, cabe preguntarse qué impacto podrían tener esos anuncios en el día a día de un emprendedor.

**La prevención frente al FEN puede definir si un emprendimiento sobrevive o desaparece**

Aunque el sector enfrenta varios desafíos, cualquier agenda pública orientada al emprendedor debería atender tres temas prioritarios: la inseguridad ciudadana, el FEN y la informalidad. Los dos primeros fueron calificados por la presidenta como prioridades de su gobierno, mientras que sobre el tercero se anunció la preparación de una propuesta integral para reducirla "sin afectar ningún derecho laboral".

No hay que minimizar el impacto que tendría una reducción efectiva de la criminalidad en las empresas más pequeñas. Según el Sexto Reporte del Observatorio del Crimen y la Violencia del BCP, el Banco de Ideas Credicorp y CHS Consultora, un 45% de encuestados asegura conocer algún negocio de barrio que en el último año restringió sus actividades por culpa del crimen. Hablamos de bodegas, peluquerías, boticas o pequeños restaurantes que todos frecuentamos en nuestro día a día. Avanzar en este frente significaría no solo darles la tranquilidad para funcionar durante más horas, sino también la oportunidad de redirigir recursos escasos —que hoy destinan al pago de cupos o de seguridad— hacia la mejora de sus servicios.

Lo mismo puede decirse del FEN, cuyos golpes no generan las mismas consecuencias para todos. Al tener menos recursos y carecer muchas veces de seguros y ahorros, los emprendedores terminan pagando un costo mayor, que en el peor de los casos implica su cierre definitivo. Durante El Niño Costero de 2017, el entonces ministro de la Producción, Bruno Giuffra, alertó que 14,000 empresas formales del sector manufactura habían sido afectadas por el fenómeno y, de ese total, el 99.3% eran micro y pequeñas empresas. Reducir el impacto de estos eventos puede marcar la diferencia entre un negocio que se recupera y otro que desaparece.

La informalidad, por último, conecta todo lo anterior. Una empresa formal, por más pequeña que sea, tiene más y mejores herramientas para resistir los embates tanto de la naturaleza como del crimen.

Aunque es positivo que el último mensaje presidencial haya incluido anuncios en esta línea, el reto sigue siendo convertir esos planes en resultados y beneficios concretos para los emprendedores. Y ello requiere del trabajo conjunto del Estado, el sector privado y la sociedad civil. Porque, cuando los emprendedores progresan, progresa el país. ■

**SOBRE EL AUTOR**

Javier es magíster en Dirección de Empresas por el PAD de la Universidad de Piura, con estudios de Administración de Empresas en la misma institución. Hoy, lidera la unidad de negocio de Microfinanzas de Credicorp y, desde el 2017, es CEO del banco especializado en microfinanzas del holding Mibanco, en el Perú.

Revistas.PeruRadio.net.pe

COLUMNISTA INVITADO

# Un diálogo sobre la informalidad

Los grandes problemas del país, como el de la formalización minera, pocas veces tienen un origen técnico. Son, en realidad, producto de un diseño institucional que urge corregir.

**Rubén Sánchez**

*CEO del Grupo San Antonio*

**SOBRE EL AUTOR**

Rubén es administrador de empresas de la UPC, con una maestría en Marketing de EADA (España) y un MBA de ESADE (España) y la Universidad del Pacífico (UP). Cuenta con postgrados en Pepperdine University, Georgetown University y Harvard University (EE.UU.), HEC Paris (Francia) y el PAD de la Universidad de Piura. Además de su rol en Grupo San Antonio, dirige la Maestría en Gestión de la UP y ejerce como director y miembro de consejos directivos y consultivos de diversas organizaciones.

Llevo años escribiendo sobre gestión y negocios desde el *retail* y la gastronomía, pero sé que hay temas que exceden mi sector y marcan el rumbo del país. La minería es claramente uno de ellos. Por eso, decidí plasmar en estas líneas mi diálogo con Nils Junek, empresario minero y amigo junto al cual busqué entender por qué la formalización ha fracasado en el Perú.

Lo primero que hace Nils es hablarme de cifras preocupantes. De 90,000 mineros que entraron al proceso de formalización, hoy quedan cerca de 30,000 y solo un 2% lo ha culminado. Después de más de una década, el modelo falló. El problema nunca fue administrativo, sino estructural. El Estado intentó formalizar la actividad minera sin resolver antes lo esencial: el respeto al derecho de propiedad.

Conforme avanza la conversación, Nils recuerda y remarca que la concesión minera es un derecho real, otorgado por el Estado e inscrito en Registros Públicos, con obligaciones y penalidades. Un derecho que debe respetarse con el mismo rigor que la propiedad de las comunidades campesinas y nativas. Porque el respeto a la propiedad no puede depender de quién sea el propietario.

De pronto, esta idea me hace reconsiderar la imagen que muchos tenemos del pequeño minero informal. Nils es claro: este minero no fracasa por falta de voluntad, sino porque el sistema le exige requisitos casi imposibles de cumplir sin antes garantizar el acceso legal al yacimiento. La minería es una actividad de alto riesgo y pocos pueden invertir años en trámites sin saber si encontrarán mineral rentable. Por eso, terminan trabajando donde ya existe mineral conocido, aunque eso los deje fuera de la ley.

Ahí, precisamente, está el error de fondo del proceso de formalización: se permitió que miles trabajaran dentro de concesiones de terceros sin resolver nunca la autorización del titular. Y no puede existir formalización real si el propietario decide no autorizarla.

Le pregunto a Nils, entonces, cuál sería su propuesta. Y la resume en tres ideas claras. Primero, respeto absoluto a la propiedad, tanto minera como comunal. Segundo, que cada comunidad decida libremente si quiere actividad minera en su territorio. Y, tercero, que las comunidades participen económicamente mediante regalías transparentes y bien reguladas para evitar que se generen incentivos de colusión contra el titular legítimo. En cuanto al vínculo entre el titular de una concesión y el pequeño minero, afirma que la primera vía debe ser siempre la negociación voluntaria, con el Estado como facilitador y no como reemplazo, a través de contratos estandarizados y mecanismos ágiles de solución de controversias.

Para Nils, la pequeña y la gran minería no necesariamente compiten entre sí. Un proyecto a tajo abierto rara vez explota el mismo recurso que un pequeño minero en vetas subterráneas, por lo que ambos podrían coexistir mientras se definen zonas claras y autorizadas. Si finalmente se descubre un yacimiento de gran envergadura, el proyecto de gran minería debe tener prioridad por interés nacional, pero eso no implica abandonar al pequeño minero. El Estado debe reubicarlo y darle apoyo técnico para que se convierta en un empresario formal.

**Si seguimos exigiendo formalización sin garantizar el respeto a la propiedad, nada cambiará**

La enriquecedora conversación termina y yo me voy con una certeza muy clara: los problemas más complejos del país rara vez son técnicos; son, en realidad, de diseño institucional. Mientras sigamos exigiendo formalización sin garantizar el respeto a la propiedad, veremos los mismos resultados.

Ojalá esta reflexión, nacida de una charla entre amigos, aporte una mirada distinta a un debate que el Perú necesita resolver con seriedad. ■

Revistas.PeruRadio.net.pe

# Qué Pasó

1

**1 PROPUESTAS.** El ministro del MEF, Elmer Cuba, anunció una serie de medidas que impulsará su sector. Entre ellas, señaló que evalúan cambios en las metas fiscales y la creación de un fondo de estabilización para contener el alza de los combustibles y evitar una postura más contractiva del BCR ante las presiones inflacionarias. También adelantó que el aumento del sueldo mínimo se aplicaría en dos tramos, posiblemente de S/100 y S/70, y que los feriados se trasladarían a los viernes desde 2027 para impulsar el turismo. Además, anunció cuatro comisiones para avanzar en reformas sobre informalidad laboral, mercados financieros, inversión pública y evasión tributaria.

**2 CAMBIOS.** El Ejecutivo recompuso el directorio de Petroperú y designó nuevamente a Oliver Stark como presidente, dos años después de su salida. Stark deberá enfrentar la delicada situación financiera de la petrolera y liderar su reorganización institucional. Junto con él, fueron nombrados como directores César Burga, Daniel Cabrera y Víctor Belaunde. El MEF respaldó al nuevo directorio y descartó la privatización de la empresa estatal. Por otro lado, el Gobierno designó al exministro César Luna Victoria como nuevo jefe de la Sunat.

**3 PRECIOS.** La inflación subió 0.29% en julio, por encima de lo esperado (0.25%), y alcanzó una tasa anual de 4.07%, fuera del rango meta del BCR por quinto mes consecutivo. A su vez, la expectativa de inflación a 12 meses llegó a 3.01%, superando el rango objetivo por primera vez desde noviembre de 2023. En contraste, la mayoría de los indicadores de expectativas empresariales y de situación actual mejoraron.

**4 INVERSIONES.** Coca-Cola Perú y Arca Continental Lindley invertirán US$1,000 millones en el país en los próximos cinco años para ampliar y modernizar su infraestructura productiva, operativa y comercial, incluyendo equipos de frío, empaques retornables y distribución. Además, destinarán 2 millones de litros de agua y 150,000 mantas a comunidades afectadas por El Niño Costero. Ambas empresas también avanzan con un proyecto de agua potable y alcantarillado en Pucusana por S/291 millones, que beneficiará a más de 31,000 vecinos.

**5 SANCIÓN.** Indecopi confirmó en última instancia administrativa la multa de 450 UIT, equivalente a más de S/2.48 millones, contra Medifarma por las siete muertes y otras afectaciones atribuidas a un lote defectuoso de suero fisiológico, con lo que quedó agotada la vía administrativa. La Sala Especializada en Protección al Consumidor de la entidad también confirmó la denegatoria del pedido de la farmacéutica para suspender el procedimiento y le ordenó, como medida correctiva, asumir los gastos médicos de los sobrevivientes afectados y cubrir los costos de sepelio de las víctimas mortales, además de implementar un programa de prevención de riesgos. ■

5

Revistas.PeruRadio.net.pe

JUEGOS PANAMERICANOS LIMA 2027

# UN DELICADO EQUILIBRIO

A menos de un año de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2027, el nuevo gobierno promete superar la edición de 2019. Pero la organización entra en la recta final con cambios en la conducción, plazos ajustados y pendientes críticos en infraestructura, transporte y mantenimiento.

POR EDWARD ABARCA Y ALBA ÑAUPAS

La cuenta regresiva hacia los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2027 empezó oficialmente. En el reciente evento organizado para marcar este hito, la presidenta Keiko Fujimori ratificó el respaldo de su gobierno a los Juegos y se comprometió a acelerar las obras necesarias para cumplir con los plazos e, incluso, superar la edición de 2019. Una meta que resulta bastante ambiciosa al conocer en detalle el estado actual de la organización, que inicia esta cuenta regresiva con varios frentes críticos. A menos de un año de la fecha fijada para la inauguración, posibles cambios en la conducción del Instituto Peruano de Deporte (IPD) y del equipo técnico organizador coinciden con un Plan Maestro aún pendiente, obras con plazos ajustados, proyectos viales que no llegarán a tiempo e incertidumbre sobre la continuidad del mantenimiento de las principales sedes.

## Cambio de mando

A 12 meses de Lima 2027, la organización del evento enfrenta un cambio importante en su conducción. El nuevo ministro de Educación del gobierno fujimorista, José Antonio Chang, empezó a evaluar múltiples alternativas para reemplazar a Sergio Ludeña en la presidencia del IPD, entidad que lidera el Comité Organizador de los Juegos.

La búsqueda incluye distintos perfiles vinculados al deporte y a la gestión pública. Entre los primeros nombres que se habrían puesto sobre la mesa estuvieron el actual directivo de la Federación Peruana de Fútbol, Jean Ferrari, y Manuel del Castillo, expresidente de la Federación Peruana de Judo e hijo del ex congresista aprista Jorge del Castillo. Sin embargo, ambos fueron descartados. También habrían asomado otros nombres como los del abogado especialista en derecho deportivo Marco La Jara y los exdirectores del IPD Jorge Canales y Roger Príncipe. A ellos se suman Ángel García, presidente de la Federación de Esgrima, quien confirmó a SEMANAeconómica haber sostenido más de una entrevista con Chang. "Sin embargo, no sé cuál sea la decisión. Espero me den la confianza", agregó.

El nombre que más fuerza tomó en los últimos días fue el de Óscar Fernández, exministro de Trabajo y expresidente del IPD, cargo que ocupó entre 2016 y 2018, cuando renunció tras cuestionamientos por haber contratado a tres amigas de su esposa. Su candidatura fue recomendada por Carlos Neuhaus, ex presidente del Comité Organizador de Lima 2019 e integrante del equipo técnico de Keiko Fujimori. "Cuando me preguntaron por él, dije que era la persona indicada para el cargo. Ha sido un atleta de alta competencia, presidente de la Federación de Atletismo y del IPD cuando yo estaba presente en los [Juegos] Panamericanos", explica Neuhaus.

Al cierre de esta edición, aún no había humo blanco sobre el sucesor de Ludeña. El actual presidente del IPD tampoco había presentado formalmente su renuncia, pese a que se le había solicitado que lo hiciera un día después del evento que dio inicio a la cuenta regresiva de los Juegos, según pudo conocer esta revista.

El cambio de liderazgo ocurre, además, cuando aún hay tareas centrales por cerrar. Ludeña dejaría el IPD sin que se haya

Revistas.PeruRadio.net.pe

aprobado el Plan Maestro de Lima 2027, documento que define la estrategia, los plazos y las responsabilidades para ejecutar los principales hitos de los Juegos. "Debió estar listo en 2024", advierte Renzo Manyari, miembro del Comité Organizador de los Juegos. Hasta la última reunión del comité, realizada en julio, el documento no había sido presentado para su aprobación, según Manyari.

La remoción del equipo técnico del IPD —distinto al Comité Organizador, que tiene un rol más fiscalizador—, encargado de la coordinación y logística del evento podría ser el siguiente paso. Entre sus ejecutivos figura Erica Lang, directora de Planificación y Gestión Operativa de Lima 2027. "Estamos preocupados. El equipo técnico debería continuar para garantizar la continuidad de las coordinaciones", señala un integrante del comité sin autorización para declarar. La preocupación responde al riesgo de que una rotación de los responsables afecte los procesos ya en marcha.

## Tiempo límite

La falta de una hoja de ruta definitiva y los posibles cambios en el equipo técnico elevan los riesgos de cara a Lima 2027, dada la dimensión operativa del evento, que reunirá 38 deportes y 58 disciplinas. "La complejidad logística para unos Juegos Panamericanos es mucho más alta que la de un Mundial", grafica el ex director de operaciones de Lima 2019, Alberto Valenzuela.

Uno de los frentes más complejos será el del transporte. "Es necesario ir viendo el tema del carril panamericano por donde van a circular los atletas y las delegaciones oficiales, porque Lima está mucho más congestionada que hace ocho años", remarca Neuhaus. Pero varias de las intervenciones viales planteadas para aliviar parte de esa presión siguen a la espera de una luz verde.

En agosto de 2024, Lima Expresa presentó a la Municipalidad Metropolitana de Lima un paquete de proyectos para mejorar la fluidez y conectividad de la Vía de Evitamiento y la vía expresa Línea Amarilla, dos corredores clave para el desplazamiento durante Lima 2027. El plan contempla la modernización y ampliación de los paraderos, peajes y accesos donde se concentra la mayor congestión. Dos años después, cinco de los diez proyectos viales presentados por la empresa aún están pendientes de aprobación. "Solo la ampliación y reubicación de los paraderos se encuentran en fase de desarrollo de ingeniería y su puesta en marcha está prevista para junio de 2027", precisa el gerente general de Lima Expresa, Raúl Díaz. Las intervenciones de mayor envergadura, sin embargo, ya quedaron fuera de los plazos de los Panamericanos.

## Las principales intervenciones viales que requerían los Juegos ya no tienen tiempo para realizarse

La carrera contra el tiempo también alcanza a la infraestructura deportiva. A diferencia de Lima 2019, el Perú ya cuenta con buena parte de la infraestructura necesaria para el evento, pero varias sedes requieren mejoras y ampliaciones. En julio pasado, el IPD encargó a la Autoridad Nacional de Infraestructura (ANIN) un paquete de seis inversiones por más de S/145 millones para poner a punto distintas sedes de Lima 2027, las cuales todavía no cuentan con expediente técnico aprobado. Según el cronograma proporcionado por la ANIN a SEMANAeconómica, las obras empezarían recién el 23 de noviembre y serían entregadas el 21 de mayo de 2027. Las torres de escalada, el campo de *cricket* y el Estadio Nacional tienen los plazos más ajustados.

La incertidumbre se extiende, además, a la continuidad del mantenimiento de las sedes deportivas heredadas del extinto Proyecto Especial Legado. Desde fines de 2020, la firma francesa Equans tiene a su cargo la operación y mantenimiento de estas instalaciones mediante un contrato de *facility management* con el IPD. Tras siete adendas, en junio el acuerdo fue nuevamente extendido hasta abril de 2027, tres meses antes del inicio de los Juegos. "Nos inquieta un poco esa fecha", reconoce Omar Lam, CEO de Equans Perú, quien señala que, si bien la expectativa era extenderlo hasta diciembre de 2027, esto no se pudo por falta de presupuesto en el IPD.

Precisamente, para darle mayor previsibilidad al mantenimiento, la compañía presentó en 2025 una iniciativa de Obras por Impuestos (OxI) a cinco años. Las gestiones del IPD y ProInversión ante el Minedu y el MEF para financiarlo no llegaron a prosperar. ProInversión solicitó al instituto en marzo de este año una definición sobre la continuidad de la OxI, pero no obtuvo respuesta, según informó la entidad a esta revista.

SEMANAeconómica intentó comunicarse en reiteradas ocasiones con el IPD, sin éxito hasta el cierre de esta edición. ■

Revistas.PeruRadio.net.pe

ELMER CUBA, MINISTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

# "DE ACÁ A DICIEMBRE NO HABÍA PLATA NI PARA PAGAR PENSIONES MILITARES Y POLICIALES"

El nuevo titular del MEF da detalles de la situación límite que heredó del anterior gobierno y de la agenda con "amplios" ánimos reformistas con la que buscará revertirla. Hoy, califica a Petroperú como "el incendio número uno" a apagar, descarta revisar exoneraciones tributarias y confía en establecer relaciones de colaboración con el Congreso.

POR JONATHAN TERRANOVA V. Y JAIME CORDERO

**¿El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que hoy lidera mantendrá proyecciones conservadoras en el Marco Macroeconómico Multianual de fines de agosto?**
Sí. Vamos a hacer lo más conservador posible. Si no fuese por El Niño, te mueves a 4.5% [de proyección de crecimiento]. Para este año estamos alrededor de 3.5%. Conservadoramente, haremos un presupuesto [para 2027] también con 3.5%. Pero las expectativas para los siguientes años son arriba de 4%.

**¿Por qué planteó el gobierno un ajuste fiscal?**
Los ajustes son por El Niño, la seguridad ciudadana y la política social. Esos tres temas van a hacer que el déficit fiscal sea más alto. De ahí comienza una convergencia, pero esa secuencia no altera la deuda entre PBI, que se va a mantener alrededor de 30%.

**¿Hay margen para incorporar los gastos a ejecutar por El Niño dentro del presupuesto público 2027?**
Hemos recibido una caja [fiscal] muy baja. De acá a diciembre no había plata ni para pagar las pensiones militares y policiales. Mucho menos para El Niño, porque no se esperaba que entre en escena. Los gastos del FEN y los gastos de las prioridades del nuevo gobierno, de la política social, se verán reflejados en el presupuesto y en el déficit fiscal.

**¿Cómo se financiarán todos esos gastos?**
Todos los ministros se han esforzado por ahorrar S/2.500 millones de soles para enfrentar con éxito El Niño. Lo no presupuestado [por el anterior gobierno] de acá a diciembre para las pensiones militares y policiales es equivalente a El Niño: S/2.500 millones.


Revistas.PeruRadio.net.pe

**¿Cómo financiarán las grandes obras de infraestructura anunciadas en el mensaje de 28 de julio?**
En infraestructura, cada año el Perú invierte 5% del PBI. Ahí está metida [esa inversión]. No es que sea 5% más lo que traemos. El error está en que el 40% de eso son obras que no se terminan.

**¿Y qué obras van a priorizar? ¿Los accesos al Aeropuerto Jorge Chávez están entre las prioridades?**
El viaducto Santa Rosa, claro. Eso [su ausencia] resta productividad severa al sector. Está arriba en la lista [de prioridades]. Los que vivimos en Lima sabemos el tema del tráfico. Y para eso se hace una obra como una línea de metro o el monorriel en Arequipa o en Trujillo. Resuelven problemas de tráfico y de eficiencia.

**Uno de los pilares sobre los que se apoya la anunciada expansión del gasto es la lucha contra la evasión tributaria. ¿Habrá algún tipo de reforma en ese aspecto?**
Sí. Lo primero es que la diferencia con otras administraciones es que nosotros pensamos durar. Y, en ese sentido, hacer política de más largo alcance. El problema de ingresos está en la evasión, no en las exoneraciones. Las exoneraciones, todas juntas, son 2% del PBI. En cambio, la evasión es 9% y no tiene defensores. Hay evasión en todos los sectores. Ahí vamos a atacar.

**¿Una revisión de exoneraciones, entonces, no es prioritaria para esta administración?**
No. Lo haremos cuando tengamos más tiempo. El tiempo ahora será dedicado a la evasión.

**¿Es inminente llevar algunas normas aprobadas por el último Congreso al Tribunal Constitucional?**
El Colegio de Economistas está en ese camino. Nosotros estamos apoyándolos. Vamos a dejar que eso proceda y, si ese caso no funciona, entramos nosotros. Nadie está en contra de las pensiones, sino en contra de exagerarlas. No vamos a hacer pagar a todos los peruanos ese privilegio.

**¿El gobierno piensa cambiar algo de la reforma previsional o hacer una propia?**
Una de las cosas buenas del Congreso fue justamente la reforma previsional. La vamos a respaldar.

**¿Cómo será la relación del MEF con el Consejo Fiscal?**
Conmigo, va a tener poco trabajo. Somos respetuosos de la soberanía y las reglas fiscales. Ellos [los integrantes del Consejo Fiscal] han sido los primeros en saber las intenciones de esta administración. En el pasado se vieron obligados a ser más vocales. Pero no será necesario hacer eso con nosotros.

> "Conmigo, el Consejo Fiscal va a tener poco trabajo"

**¿Habrá una reforma en Invierte.pe?**
No estamos contentos con Invierte.pe. Nadie puede estar contento cuando el 45% de las obras se quedan paralizadas en los últimos 10 años. Es un fracaso, así como ha fracasado la ley Mype. Para eso es una de las cuatro comisiones presidenciales. Para cambiar todo el sistema de incentivos, toda la arquitectura de decisiones para que eso no se repita.

**¿Qué rol tendrá el Banco de la Nación en esta administración? ¿Será más activo?**
Este es mi quinto día [en el MEF] a tiempo completo. Hemos enfrentado lo urgente: Petroperú, los días feriados, el salario mínimo, las reglas fiscales, el Fondo de Estabilización de Precios de los Combustibles. Pero sobre Fonafe quiero responder más ampliamente: vamos a revisar la razón de ser de cada empresa y fortalecer a Fonafe para que sea manejado de manera gerencial y como *holding*. Un verdadero *holding* del Estado.

**¿Evalúa cambios en la SBS o la SMV?**
Los ánimos reformistas que tenemos son amplios. Es mantener lo que funciona y mejorar donde se pueda. Voy a reunirme con ambas cabezas en las próximas semanas. Porque acá hay incendios que hay que apagar. Y el incendio número uno es Petroperú.

**¿Habrá ventas de activos no estratégicos de Petroperú, como se prometió en campaña?**
Ese proceso está a cargo de ProInversión y lo está ejecutando. Eso se mantiene.

**Una de sus prioridades es incrementar la productividad. ¿Hasta dónde se puede llevar el crecimiento potencial?**
El PBI potencial se va a mover. Si vamos a crecer en 2027 un 4%, luego 5%, luego 6%, el PBI potencial, cuando se calcule aritméticamente, irá subiendo.

**¿Qué relación tendrá el MEF con el Congreso?**
En la parte política, los partidos son los que son. Cuando de la parte económica, de mejoras a la productividad o mejoras territoriales, estamos en el mismo país. Yo espero mucho de la oposición para poder sacar adelante no solo la delegación de facultades, sino también normas más complejas.

**¿Cómo evalúa el contexto internacional? ¿Cree que seguirá siendo favorable para el país?**
Tenemos la fortuna de que los términos de intercambio están en un récord histórico de 70 años. Es fabuloso, pero no debemos trabajar bajo el supuesto optimista de que el cobre y el oro siempre van a estar donde están. Seguramente va a haber choques en la economía mundial y hay que tener holgura. Para eso vamos a subir de 30 a 32 puntos el techo de deuda. Para tener espacio en caso ocurra un choque. ■

Revistas.PeruRadio.net.pe

# Sectores y Empresas

COMERCIO EXTERIOR

## Rehenes del arancel

**Los nuevos aranceles impuestos por EE.UU. complicarían aun más la competitividad y rentabilidad de sectores clave para el país como el agroindustrial y el de confecciones.**

La nueva matriz arancelaria de Estados Unidos, que desde el viernes 24 de julio aplica una tasa de 12.5% a las importaciones peruanas como parte de una política vinculada al combate del trabajo forzoso, llega en un momento complejo para dos de los principales sectores exportadores de Perú: el agroindustria y el textil-confecciones. Ambos enfrentan una coyuntura interna difícil y un escenario comercial marcado por el arancel previo de 10%, que se refleja en su desaceleración durante el 1S26 (ver gráfico).

En el agro, la medida afecta a dos de los principales productos de la canasta: arándanos y uvas. Por el lado favorable, el presidente de Proarándanos, Miguel Bentín, recuerda que países proveedores con menores o nulos aranceles, como México, producen en temporadas distintas a las del Perú, lo que de alguna forma mitigaría el impacto arancelario sobre los resultados globales. Pero, aun así, el nuevo arancel implicaría menores márgenes para los agroexportadores. "Hemos visto que el arancel se traslada al comprador y también al productor mediante las liquidaciones. No vemos que sea de manera diferente ahora", señala el director de Agrícola Pampa Baja, Juan Carlos Paredes.

En el sector textil, los productos más expuestos son las prendas de algodón, como los polos. "Se espera mayor renegociación de precios, pedidos más pequeños y decisiones de compra más lentas", anticipa el presidente del Gremio de Indumentaria de la CCL, Rizal Bragagnini. En este caso, el sector sí perdería espacio en el mercado. Camboya, Bangladesh, Indonesia y Malasia —países frente a los que el Perú ya viene perdiendo terreno (SE 2008)— cuentan con un régimen arancelario preferencial, que reduce aún más la competitividad de la oferta peruana y llevaría a una caída de las exportaciones. "Los primeros meses, donde no se aplicaron aranceles, sostuvieron el crecimiento del 2025. Este año no tenemos eso", recuerda el gerente del Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Martín Reaño.

**Los arándanos, las uvas y las prendas de algodón serían algunos de los productos más afectados por el nuevo arancel**

A diferencia de Chile, que ha enviado una lista de bienes para que queden fuera de la medida, el Perú ha optado por una norma general que prohíba la compra de productos vinculados al trabajo forzoso, con miras a ser excluidos del nuevo arancel. Rogers Valencia, ministro de Comercio Exterior y Turismo, anunció que esta será incluida en el próximo pedido de delegación de facultades legislativas. "El ministro ha confirmado que efectivamente estará dentro del paquete", afirma el presidente de ADEX, César Tello, quien sostuvo una reunión con Valencia el 5 de agosto. **(CGC)** ■

**Exportaciones a Estados Unidos en el primer semestre**
En millones de US$ FOB

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias, Adex, Fluctuante



Revistas.PeruRadio.net.pe

Andina

AGROPECUARIO

# SE SOLTÓ EL NIÑO

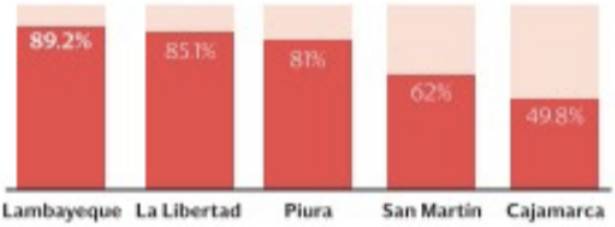
Los cultivos orientados al mercado interno empezaron a sentir los efectos del fenómeno de El Niño (FEN). El aumento de la temperatura de los últimos meses derivó en una menor floración en campo, que impacta en la calidad de los cultivos. Y el impacto sería aun mayor en la próxima campaña, con la temporada de lluvias y sequías, que hoy apunta a generar presiones al alza en los precios.

En el norte, las inundaciones amenazan áreas de cultivo relevantes (ver gráfico), mientras que en el sur las sequías podrían afectar a alrededor del 30% de los cultivos, de acuerdo con el presidente de la Asociación de Gremios Productores Agrarios (AGAP), Gabriel Amaro. Los cultivos más expuestos son el arroz, el maíz, las menestras, la papa, la cebolla, el limón y el ajo. "Vamos a tener disminución de rendimientos por estrés hídrico y térmico", anticipa el directivo de la Asociación Peruana de Productores de Arroz (APEAR), Carlos Guevara.

Aunque por ahora no se espera una escasez marcada, la menor producción, sumada a un menor ritmo de llegada de productos a los mercados minoristas, apuntan a generar presiones al alza en los precios. Y la incertidumbre sobre la propia evolución del FEN es otro factor a considerar. "En este momento tenemos Niño Costero y Global. La gran pregunta es si para el próximo verano continuarán ambos. El Niño Costero, relacionado con lluvias e inundaciones, por lo general dura nueve meses. Entonces, a fines de diciembre el mar costero ya podría estar enfriándose", afirma el exministro de Desarrollo Agrario y Riego, Ángel Manero.

Hoy, esta imprevisibilidad afecta las decisiones de producción y lleva a los agricultores a planificar menores volúmenes. Una cautela que ya se venía reflejando en la Encuesta Nacional de Intenciones de Siembra (ENIS) para la campaña agrícola 2025-2026, donde se registró un aumento de 2.8%, por debajo del 4.1% del año anterior. "De por sí hay un efecto físico, pero también hay uno de expectativa", concluye el analista de Fresh Fruit, Álvaro Magán. **(CGC)**

**Superficie agrícola con susceptibilidad muy alta a inundaciones en el norte**




Fuente: Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres

COMERCIO

# "Estamos pensando en nuevos mercados latinoamericanos"

Javier Rusca, gerente general de Yanbal Perú, adelanta que la firma peruana tiene un "proyecto en mano" para ampliar su presencia regional. La movida se concretaría en menos de cinco años.

**¿Qué resultado obtuvo Yanbal al cierre del 1S26?**
Crecimos más que el mercado cosmético y en línea con el objetivo de doble dígito, apalancados por categorías donde tenemos mayor relevancia desde la venta directa, como perfumería y protección solar. En protección solar crecimos 20%, después de lanzar toda una nueva línea.

**En venta directa, ¿con cuántas consultoras cuenta Yanbal?**
A nivel corporativo son 650,000 y 200,000 en el Perú. En total, tenemos 11,000 empresarias independientes [que lideran una red de consultoras], a las que llamamos directoras; solo en Perú son 3,500.

**¿Qué peso tiene el Perú respecto a la operación regional?**
Estamos en ocho países: Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, Guatemala, México, España e Italia. Perú es el más grande a nivel de ventas y ebitda, gracias a su capilaridad. Nuestra cobertura llega al 86% de los distritos del Perú.

**¿Cómo se distribuye su *market share* dentro del país?**
Hace 20 años era 60% Lima y 40% provincias. Hoy, el 62% está en provincias y el 38% en Lima. Somos líderes en Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Cajamarca, Piura, San Martín, Loreto, Puno y Arequipa. Solo ahí se concentra el 45% de las ventas de Yanbal.

**¿Qué porcentaje comprende cada una de sus categorías?**
Perfumes [representa] más del 40%. Maquillaje está cerca de 13%, cuidado personal en 15%, tratamiento facial y protección solar en el orden del 10%, y se complementa con joyería.

**¿A cuánto asciende el *ticket* promedio?**
La venta de catálogo en Perú ronda los S/100.

**¿Qué metas se trazan para este año?**
Nuestro plan de negocios apunta a un 12%, pero mínimo esperamos un 10%.

**¿Yanbal planea ingresar a nuevos mercados en el corto plazo?**
Sí, en menos de cinco años. Primero queremos consolidar nuestra presencia. Tenemos ya un proyecto en mano. Estamos pensando en algunos [nuevos] mercados latinoamericanos. Por el momento, no puedo adelantar más. **(SCT)**

Yanbal



Revistas.PeruRadio.net.pe

INVERSIONES.IO

# VIVIENDA SOCIAL: LA NUEVA INVERSIÓN PERUANA QUE RINDE MÁS DEL 21% AL AÑO

**Con más de 5,000 inversionistas y S/280 millones financiados, Inversiones.io convierte el déficit de vivienda social en una oportunidad de inversión regulada por la SMV.**

En 2020, cuando invertir seguía siendo un privilegio de pocos y miles de empresarios peruanos no encontraban financiamiento a su medida, Simón Vacher y Valentín Bonnet vieron una oportunidad. De esa inquietud nació Inversiones.io, una plataforma de financiamiento participativo especializada en vivienda social, que hasta hoy ha financiado cerca de 300 operaciones por más de US$85 millones, y ya ha recuperado alrededor de la mitad de ese capital, con el que se construyeron más de 10,000 viviendas sociales.

Entre 2023 y 2025 su facturación se multiplicó por diez, según los estados financieros auditados por PricewaterhouseCoopers (PwC).

La propuesta de la *fintech* es sencilla: conectar capital privado con promotores que necesitan financiamiento rápido, flexible y a corto plazo. Para mantener el proceso transparente, la *fintech* usa un fideicomiso administrado por COFIDE, que segrega los fondos de los inversionistas de los recursos propios de la empresa.

En 2025, las operaciones financiadas por la plataforma registraron una rentabilidad promedio anual superior al 21%. Inversiones.io no reemplaza a un banco ni financia un proyecto completo: cubre necesidades puntuales de liquidez durante la obra, generalmente entre el 5% y el 10% del valor total, con préstamos de 3 a 9 meses.

Los intereses se pagan mensualmente y el capital se devuelve al vencimiento, bajo una estructura *bullet* que se adapta a los flujos del promotor. Para una inmobiliaria, tener el capital de trabajo a tiempo puede pesar más que esperar un proceso bancario tradicional.

## ESPECIALIZADOS EN VIVIENDA SOCIAL

Tras sus primeros años, Inversiones.io se especializó en Techo Propio, un mercado con demanda estructural: el déficit habitacional ronda los 2 millones de viviendas. A diferencia del sector inmobiliario tradicional, aquí la demanda supera ampliamente a la oferta. El reto está en otro lado: conocer la tramitología y los tiempos administrativos del programa, algo que la *fintech* ya domina.

Antes de llegar a los inversionistas, cada operación atraviesa varios filtros: la entidad financiera que acompaña el proyecto realiza un análisis financiero, crediticio y operativo; el Fondo MIVIVIENDA verifica la capacidad del promotor para desarrollar el proyecto según las condiciones del programa; y el equipo interno de riesgos de Inversiones.io analiza la estructura financiera, las garantías y la viabilidad del financiamiento antes de publicarlo en la plataforma.

Una de sus innovaciones fue estructurar financiamientos ligados a los flujos del Bono Familiar Habitacional: una fuente de repago identificada en cuanto el promotor cumple los requisitos del

Jesús Meza Luna, Valentín Bonnet, Simón Vacher, José Bueno y Giancarlo Corzo.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Fondo MIVIVIENDA. Las operaciones, además, están en soles, una de las monedas más estables de América Latina, así que el inversionista peruano evita el riesgo cambiario mientras su capital va a un mercado con demanda real.

## REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN

En 2022 la empresa obtuvo la licencia de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) para operar como plataforma de financiamiento participativo financiero, con obligaciones de cumplimiento, transparencia y protección del inversionista. Una de ellas es canalizar los flujos mediante un fideicomiso, que separa el capital de los inversionistas del patrimonio de la fintech y facilita la vigilancia del ente regulador.

Con cuatro o cinco nuevas operaciones publicadas cada semana, un inversionista puede armar rápido una cartera diversificada entre distintos promotores y proyectos, y así reducir el impacto de una operación individual sobre el total.

Además de la plataforma, el mismo grupo tiene otra empresa, Inversiones.io Gestión Patrimonial, que maneja un fondo privado de vivienda social pensado para inversionistas de alto patrimonio. Funciona distinto: mientras en la plataforma cada inversionista elige directamente en qué proyectos entrar, en este fondo esa decisión la toma un Comité de Inversiones, que selecciona, diversifica y monitorea la cartera por ellos.

## ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

El modelo ya despertó el interés de inversionistas institucionales internacionales, y la fintech conversa con fondos extranjeros para financiar vivienda social en el Perú mediante vehículos privados.

De cara a 2028, el grupo prepara la constitución de una SAFI y nuevos vehículos regulados, junto con métodos constructivos industrializados que reduzcan los tiempos de ejecución y permitan financiar más viviendas.

El acceso al crédito sigue siendo uno de los principales problemas del desarrollo inmobiliario en el Perú. Por eso los inversionistas locales ya apuestan por la vivienda social, que empieza a consolidarse como una categoría propia dentro del mercado de capitales peruano. ■

Simón Vacher y Valentín Bonnet

**Inversiones.io, una plataforma de financiamiento participativo especializada en vivienda social, ha financiado hasta hoy cerca de 300 operaciones por más de US$85 millones**

Revistas.PeruRadio.net.pe

TELECOMUNICACIONES

# FIBRA CON MOVIMIENTO

El mercado de internet residencial de fibra óptica se ve más encendido que nunca. Y es que a la agresiva competencia entre operadores se le acaba de sumar un reciente dinamismo en fusiones y adquisiciones. Solo en los últimos ocho meses se concretaron las compras de Nubyx por DirecTv (SEI990) y de Wow por Claro. Ambas operaciones son evidencia del atractivo que mantiene el mercado peruano, no solo por la baja penetración (aún no supera el 38%), sino también por las elevadas tasas de crecimiento del sector.

En promedio, las conexiones de fibra crecen más de 100% anual, según Osiptel. "Es el negocio que más ha crecido los últimos años", recuerda ex vicepresidente del regulador, Manuel Cipriano. Y actualmente el mercado apunta a seguir avanzando hacia una mayor consolidación, pues todavía hay varios jugadores pequeños con potencial de ser absorbidos. "Hay varios que no buscan quedarse eternamente en el mercado. Se debería seguir reduciendo el número de jugadores", anticipa el socio de Porto Legal, José Miguel Porto.

Fuera de la capital la situación es aún más incierta. Por un lado, los operadores más grandes buscan ampliar su presencia regional. Por otro, desplegar fibra óptica desde cero es más costoso y lento que adquirir operadores locales ya establecidos. "Conforme los ISP [proveedores de servicios de internet] locales van madurando, empiezan a ser candidatos de compra por los ISP nacionales", afirma el director ejecutivo de DN Consultores, Carlos Huamán. Con todo esto, la competencia apunta a agudizar esa intensidad que hoy caracteriza al sector. **(ASU)**

**Fondos privados de inversión participan en la estructuración de todos los proyectos de la firma**
LATERAL

INMOBILIARIO

# Foco en Lateral

La inmobiliaria especializada en proyectos residenciales de alto *ticket* y valor arquitectónico ubicados en San Isidro y Miraflores prevé incrementar su facturación en alrededor de 30% anual en 2026 y 2027. Para ello, buscaría desarrollar hasta seis proyectos en paralelo. **(EAA)**

## OPERACIONES

Lateral concentra su operación en San Isidro y Miraflores, con proyectos residenciales de baja densidad y un fuerte componente arquitectónico, fruto de su alianza con el estudio Nómena Arquitectura. Entre sus desarrollos se encuentran Chamberí 145 y Quiñones 280, en Miraflores; y Chabrier 150 y Octavio Espinosa 152, en San Isidro. "Atendemos a un comprador que prioriza arquitectura y calidad de vida, más allá de maximizar metraje", explica el director general de Lateral, Boro Fleischman.

**Facturación de Lateral Inmobiliaria**
En millones de US$

Fuente: Lateral Inmobiliaria

## CRECIMIENTO

Tras crecer 48% en 2025, Lateral proyecta mantener incrementos cercanos al 30% anual en su facturación durante 2026 y 2027. El principal *driver* será el aumento de escala de su operación: la inmobiliaria pasará de desarrollar dos proyectos en paralelo a mantener entre cinco y seis simultáneamente. Con ello, incrementará el volumen de unidades disponibles y diversificará su oferta por ubicación y tipología.

Para financiar este crecimiento, Lateral combina capital privado, deuda y preventas. Todos sus proyectos cuentan con participación de fondos privados de inversión, que representan alrededor del 30% de la inversión total. Estos operan a través de vehículos vinculados a cada desarrollo, en los que los inversionistas pueden participar como socios. "La base histórica ha estado compuesta principalmente por familias y referidos. Recientemente se ha ido ampliando a inversionistas que buscan diversificar sus portafolios mediante el sector inmobiliario", explica Fleischman.

## PLANES

Para 2026 y 2027, Lateral tiene en su *pipeline* nuevos proyectos de mayor escala, como Pasaje Sucre, de uso mixto y con 35 departamentos en Miraflores, y Basadre, con 28 unidades en San Isidro. Ambos forman parte de un paquete de cinco proyectos previsto para ese periodo.

Además, la inmobiliaria evalúa ingresar a un tercer distrito de Lima. "Más que una expansión por geografía, buscamos crecer estratégicamente. Cada proyecto debe permitirnos mantener vigente nuestra propuesta de valor", señala Fleischman.



Revistas.PeruRadio.net.pe

MINERÍA

# Una decisión clave para el futuro minero

María Cristina Alva,
Socia del área de Minería, Recursos Naturales y Sostenibilidad de CMS Grau

**El Ejecutivo le pedirá al Congreso 120 días para cambiar, entre otras cosas, la foto del sector minero. Pero ya perdió diez.**

Simplificar procedimientos, reducir plazos y mejorar la coordinación entre entidades públicas deberían ser prioridades inmediatas del nuevo gobierno. Sin embargo, si tuviera que elegir una sola medida con impacto de largo plazo, apostaría por destrabar la exploración minera.

La razón es simple: la exploración es la única forma de extender la vida útil de las operaciones actuales y de descubrir los recursos que darán vida a las minas del futuro. Es la mejor garantía de que el Perú pueda seguir ocupando posiciones de liderazgo en la producción mundial de cobre, plata, oro y otros minerales estratégicos.

A diferencia de otras inversiones, la exploración combina un riesgo muy alto para el inversionista y un impacto ambiental bajo. De cada mil proyectos de exploración, apenas uno llega a operar. Por eso, añadir riesgo regulatorio a una actividad que ya es altamente riesgosa resulta imprudente e innecesario.

Hoy, el Perú tiene una cartera de 69 proyectos de exploración, valorizada en más de US$750 millones. Y su valor real no reside únicamente en la inversión, sino sobre todo en el valor futuro. Lamentablemente, el año pasado solo 30 de los 80 proyectos que se tenían en cartera (menos del 40%) obtuvieron los permisos para explorar. Ineficiencia que deteriora la confianza que necesita el mercado.

La percepción general es que los proyectos no avanzan a la velocidad debida y no por falta de interés por parte del mercado global. Modificar esta realidad es posible. Por ejemplo, buscando que proyectos de hasta tres plataformas de perforación se ejecuten libremente y que aquellos de hasta diez obtengan permisos en, como máximo, un mes. Un *fast track* para las inversiones de mayor riesgo, menor impacto y mayor retorno económico y social.

Quizás el Ejecutivo no pueda resolver los problemas del país en 120 días. Pero, si logra que la exploración deje de ser una carrera de obstáculos, habrá dado un paso firme para cambiar ya no solo la foto, sino el futuro. ■

EDUCACIÓN

# "En Ate o San Juan de Lurigancho buscaríamos la nueva sede"

Anthony Alfaro, gerente general de la Universidad Autónoma del Perú, detalla el plan de inversión de S/100 millones de su institución para el 2026 y 2027. A futuro, también contempla la apertura de una nueva sede, ubicada en Lima Este.

**La universidad inauguró este año su segundo campus, ubicado en Lima Norte. ¿Se prevé abrir más sedes?**

Para el 2026 y 2027 tenemos una inversión de S/100 millones. El 60% de ese monto lo destinaremos a la segunda etapa de la sede de Lima Norte. Estamos revisando también nuevas ubicaciones. San Juan de Lurigancho y Ate tienen una población importante que forma parte del segmento al que apuntamos. En esas zonas buscaríamos la ubicación de la nueva sede. Además, invertiremos S/20 millones en la implementación de la carrera de medicina humana. El primer ciclo empieza el 2027 y nos hemos preparado para recibir 200 alumnos.

**¿Cuántos estudiantes tiene actualmente la universidad?**

Venimos creciendo aproximadamente un 25% todos los años desde el 2021. Hoy tenemos 25,000 alumnos en el campus de Lima Sur. En [la sede de] Lima Norte proyectamos llegar a los 20,000 alumnos en 2030.

**¿Cuándo definirán la ubicación de la nueva sede?**

A fin de año o principios del 2027. [Necesitamos] terrenos de 10,000 m² a 15,000 m² como mínimo. Cuando buscamos una ubicación, lo que vemos principalmente es la posibilidad de desarrollo de la zona y su interconectividad.

**¿A qué perfiles de estudiante apuntan?**

En la modalidad presencial son chicos que recién terminan el colegio. En semipresencial, es un público más adulto. Personas que trabajan y se subvencionan ellos mismos sus estudios.

Universidad Autónoma

**¿Su campaña 'No somos hijitos de papá', cuya controversia se hizo viral en redes sociales, refleja el perfil predominante de sus estudiantes?**

Si bien el papá le puede pagar la pensión al hijo, este igual apoya en el hogar. Porque, por ejemplo, se queda cuidando a los hermanos. Nuestro público es un poco más independiente. No quisimos dividir, sino reivindicar eso. **(EAA)**

Revistas.PeruRadio.net.pe

DÉFICIT FISCAL

# Hacia una senda más creíble

**La nueva agenda del MEF contempla una revisión al alza de las reglas fiscales para una convergencia que apunta al 2030. Y la confianza del mercado emerge hoy como su principal respaldo.**

La nueva gestión del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), encabezada por el ministro Elmer Cuba, alista una regla fiscal más flexible. Y, a diferencia de situaciones del pasado reciente, cuando las reglas se modificaron bajo serios cuestionamientos a la gestión de los gobiernos de turno respecto a la hacienda pública, el ajuste que prepara el nuevo Ejecutivo contaría ahora con el beneplácito del mercado. "Este MEF goza de credibilidad de la tecnocracia y el mercado. Hay espacio para un mensaje de convergencia gradual", afirma el ex titular del MEF y director ejecutivo de Videnza Instituto, Luis Miguel Castilla.

Hoy, el cambio de metas no asoma como una señal de deterioro para los analistas. Por el contrario, algunas clasificadoras de riesgo consideraban que la trayectoria actual era difícil de cumplir. El ministro Cuba adelantó el último viernes que se evalúa flexibilizar las reglas de déficit y endeudamiento, una revisión que agencias de *rating* como Fitch y Moody's ya contemplaban sin asociarla a un escenario adverso para las cuentas públicas. "Si se plantean déficits un poco más elevados y existe una estrategia coherente para alcanzarlos, eso no necesariamente sería negativo", reconoció el director de *Sovereign Ratings* de Fitch, Jordy Juvera, en una entrevista con SEMANAeconómica realizada antes de los nuevos anuncios del MEF.

"La regla fiscal no aguantará a El Niño", advierte el ex viceministro de Hacienda, Carlos Casas. Esa presión, junto con la asociada a la inseguridad ciudadana y a las políticas sociales, fue mencionada por el ministro Cuba. Sin embargo, hoy también pesan compromisos de gasto aprobados en los últimos años, que generan presión sobre el fisco incluso con precios de minerales que aún dan soporte a los ingresos fiscales. A ello se suman normas con impacto permanente sobre las cuentas públicas. "Esto es lo principal que llevaría al ajuste", anticipa el jefe de Estudios Económicos del Instituto Peruano de Economía (IPE), Martín Valencia.

La anunciada flexibilización de la regla fiscal está acompañada, además, por otro paquete de medidas que buscaría ordenar las cuentas. "El tema no es solo el gasto. El tema es ordenar las finanzas públicas, que se muestre voluntad de disciplina fiscal", remarca la directora de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP, Roxana Barrantes. En ese sentido, la expectativa de que algunas leyes de alto impacto fiscal sean discutidas en el Tribunal Constitucional contribuye a disipar temores. "En tanto se pongan correctivos, por ejemplo, en Petroperú y leyes del Congreso con impacto [fiscal], todo ese paquete abona a la credibilidad de las reglas fiscales", recalca Castilla.

Fotomontaje

**Por ahora, el umbral del déficit que evalúa el MEF sería más exigente que el del mercado**

Por ahora, el umbral que evalúa el MEF sería más exigente que el del mercado. BBVA Research calcula que un déficit cercano a 1.7% del PBI permitiría estabilizar la deuda pública en sus niveles actuales. El MEF, en cambio espera converger en torno al 1.2% hacia 2030. "No hay espacio para una consolidación fiscal muy agresiva y rápida, pero sí tener ese horizonte", concluye el economista jefe de BBVA Research, Hugo Perea. **(JTV)** ■



Revistas.PeruRadio.net.pe

MERCADO DE VALORES

# REGULACIÓN EN DEBATE

Cambios recientemente aprobados por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) en torno al Reglamento de Oferta Pública de Adquisición (OPA) y de Compra de Valores por Exclusión (OPC) han abierto la discusión en el mercado respecto al grado de protección que quedaría para los accionistas minoritarios.

La nueva norma de la SMV establece que las empresas ofertantes o compradoras serán ahora las encargadas de seleccionar a la entidad valorizadora –que calcula el precio mínimo a pagar a los accionistas minoritarios– en los procesos de OPA posterior y de OPC. La SMV, que era la responsable de esa elección, solo verificará que dicha valorizadora cumpla con requisitos de independencia y experiencia. La SMV asegura que este esquema va en línea con prácticas internacionales y que ha tomado en cuenta las recomendaciones de la OCDE. En una respuesta institucional, el regulador destaca que la normativa vigente establece requisitos de independencia que deben cumplir las valorizadoras y que garantizan la protección de los pequeños inversionistas.

En ese mismo sentido, el socio *senior* del Estudio Muñiz, Carlos Arata, considera que ahora el ofertante tendría mayor flexibilidad para escoger a la valorizadora más adecuada, pero en un marco de parámetros que eviten la existencia de conflictos de intereses. Y es que ahora quien designará al valorizador estará, a la vez, buscando pagar el menor precio posible a los accionistas minoritarios.

Así, aunque la menor participación de la SMV en esta designación debiera contribuir a reducir los tiempos globales de los proceso de OPA y OPC, también exigirá mayor responsabilidad de los actores privados, como remarca el abogado de Rodrigo, Elías & Medrano, Paul Castritius Mendoza. Por ejemplo, el riesgo será grande cuando la valorizadora no cuente con la experiencia suficiente, al margen de lo que ponga en su declaración jurada, según advierte Pedro Díaz, asociado *senior* de Rebaza, Alcázar & De Las Casas.

**Ahora el ofertante será quien elija a la firma valorizadora para la OPA y la OPC**

Para el especialista, la norma recientemente aprobada aún requiere ajustes. "Se puede desincentivar a que más personas quieran ser accionistas minoritarios de una empresa, porque ahora el precio que les darían si esta se vende sería menos confiable", argumenta. **(MAP)**

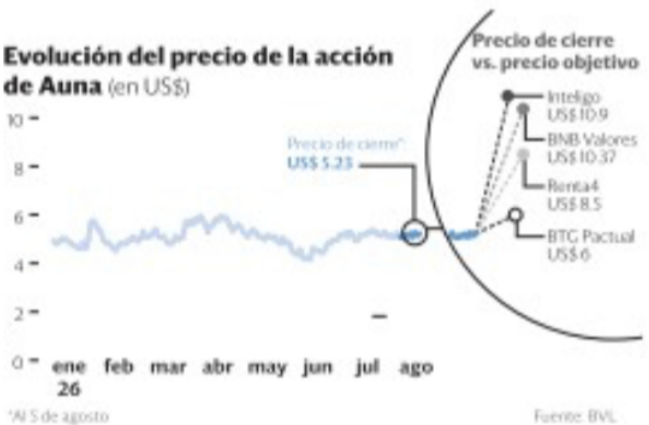
Andina

MERCADO DE VALORES

# Papeles y Valores

## Auna

La aún baja valorización de la acción, las buenas perspectivas de cara al 2S26 y el mayor dinamismo de su negocio en México le ofrecen hoy un alto potencial de *upside* al papel de la empresa de Enfoca.




*Al 5 de agosto

Fuente: BVL

El techo previsto para la acción de Auna podría elevarse incluso por encima de la ganancia de 5.7% acumulada por el papel en lo que va de este 2026. Los sólidos fundamentos de largo plazo de la empresa de Enfoca y la atractiva valorización de su acción podrían desencadenar un nuevo *upside* y ofrecer retornos adicionales de hasta 108%.

Los factores que sustentan esta previsión optimista son diversos. Por un lado, la cotización actual –en torno a US$5.23– incorporaría un castigo excesivo, debido a que el mercado mantiene una visión escéptica respecto al ritmo de desapalancamiento de la compañía, según Fabrizio Lavalle, analista *senior* de *research* de Inteligo. Por otro lado, el anuncio de la reactivación de Torre Trecca aún no estaría incorporado en las valorizaciones actuales.

**"En el corto plazo, México será un catalizador para la acción"**

Hoy, se espera que el negocio de Auna se acelere en el 2S26. Ello luego de un primer semestre estacionalmente más débil, según explica el analista de BNB Valores, Fabrizio Arguedas. La empresa de servicios de salud publicará sus resultados del 2T26 el 18 de agosto. Ahí, se prevé que Perú y Colombia muestren una estabilización, mientras que México empezaría a mostrar un buen ebitda. "El foco de atención está puesto en México. En el corto plazo, es un catalizador para la acción de Auna", advierte el analista *senior* de Renta4 SAB, César Huiman. Lavalle coincide y detalla que el flujo de pacientes a las clínicas de Auna en México va al alza, por lo que espera un *ramp up* en dicho mercado. La liquidez y el *free float* también iría en aumento, tras la salida del grupo Vazol, que poseía cerca de 20 % de las acciones.

Hoy, Inteligo, BNB Valores y Renta4 recomiendan comprar la acción, con precios objetivo de U$10.90, US$10.37 y US$8.50, respectivamente. **(MAP)** ■

Revistas.PeruRadio.net.pe

PREVISIONAL

# Una conversación necesaria sobre el futuro

Ricardo Jaramillo,
Presidente del Grupo SURA*

**El debate previsional trasciende la elección de un sistema u otro. La verdadera discusión debe centrarse en cómo sortear el gran obstáculo de la informalidad.**

América Latina enfrenta una transformación demográfica que se seguirá acelerando. Según estimaciones de la CEPAL, para el año 2050 una de cada cuatro personas en la región tendrá más de 60 años. Noticia que nos obliga a preguntarnos si realmente estamos preparando a nuestras sociedades para esa nueva realidad.

Elaborar una respuesta a esta pregunta pasa necesariamente por hablar del ahorro previsional. Más que discutir modelos o esquemas de administración, el verdadero reto es que el sistema genere condiciones para que más personas ahorren a lo largo de su vida laboral. Y es ahí donde América Latina tiene una dificultad evidente: la informalidad, una condición que afecta a más de la mitad de sus trabajadores.

La experiencia peruana ofrece una reflexión valiosa. Desde el 2020 se han retirado más de S/100,000 millones de los fondos de pensiones. Tras eso, la reforma aprobada en 2024 incorporó algunas herramientas innovadoras, como el aporte por consumo. Independientemente de las particularidades de cada medida, iniciativas de este tipo reflejan la necesidad de acercar el ahorro a una sociedad cada vez más diversa y en muchos casos desvinculada de los esquemas laborales tradicionales.

Hoy, se requieren mecanismos flexibles que promuevan la inclusión. La experiencia internacional ya ha demostrado que los sistemas que mejor funcionan son aquellos que logran mantenerse estables, ofrecen reglas claras y fomentan la coexistencia de opciones públicas y privadas que impulsen el ahorro.

Un sistema de pensiones estable fortalece, en buena cuenta, el crecimiento de los países. Porque hablar de pensiones no es únicamente hablar de protección individual; es hablar de desarrollo económico colectivo. Por eso, esta sigue siendo una conversación necesaria. A fin de cuentas, la manera en la que una sociedad enfrenta el reto previsional dice mucho de cómo esta entiende su futuro. ■

*Grupo SURA es propietario de AFP Integra en el Perú.

CRÉDITO VEHICULAR

# "Vemos una oportunidad en los emprendedores"

Hitoshi Sakaguchi, CEO de MAF Perú, detalla sus planes para impulsar el financiamiento de vehículos en un sector que considera de mayor riesgo. La compañía espera cerrar el 2026 con una utilidad neta de S/95 millones.

**¿Cómo avanzan las colocaciones de MAF?**
MAF es socio de Toyota en el Perú, colaboramos con el financiamiento del 45% de la venta total de sus vehículos. En el 1S26 crecimos 26% interanual en número de operaciones de crédito y 8% en el saldo de la cartera. Nuestros clientes ya casi suman 31,000.

**¿Cómo se compone su bolsón de clientes?**
El 60% son clientes de consumo [crédito vehicular], que pueden ser de primera, cuarta o quinta categoría. Después, 20% son emprendedores, 18% empresas y 2% taxistas.

**¿Qué condiciones ofrecen sus productos de crédito vehicular?**
En el plan tradicional ofrecemos un plazo de hasta siete años y una cuota inicial de hasta 10%. Tenemos un plan para renovar vehículos con 48 cuotas mensuales y una 'cuota balón'. También financiamos vehículos seminuevos y autos híbridos de Toyota, con una tasa de interés de 7.49%.

**¿Qué planes tiene MAF para el 2S26?**
Esperamos dar más créditos y empezar a fortalecer la venta de autos a emprendedores, ahí vemos una oportunidad. Solo 5% de ellos han visitado un concesionario Toyota y es un sector donde no hay mucha competencia con los bancos. La meta es llegar al 25% del total de financiamiento de MAF.

**¿Cómo crecerán en ese segmento?**
Es un segmento de más riesgo, pero más rentable. Estamos incrementando nuestro equipo de riesgo y cambiaremos el modelo de negocio. La idea es que los *dealers* vendan los productos financieros de MAF en los concesionarios con ayuda de una herramienta digital y que nuestros asesores salgan a las calles a buscar emprendedores.

**¿Con qué resultados cerrarán el 2026?**
La utilidad neta llegaría a S/95 millones, el doble de hace tres años, y el ROE a alrededor de 5%. Además, estamos trabajando en la emisión de un nuevo bono verde. **(MAP)**

Revistas.PeruRadio.net.pe

REPUTACIÓN

# Alucinaciones de alto riesgo

**Nuevos casos de un uso desbocado de la IA en trabajos globales de consultoría han puesto sobre la mesa los vacíos de gobernanza que la adopción de esta tecnología viene generando en algunas organizaciones.**

El desarrollo acelerado de la inteligencia artificial (IA) generativa ha abierto nuevos frentes de riesgo entre las firmas de consultoría y servicios profesionales. Uno de los más evidentes quedó expuesto en las últimas semanas a través de un caso que involucró a PwC Middle East, pero que en el pasado reciente también supo tener como protagonistas a firmas de la talla de Deloitte, EY y KPMG a nivel global. El factor común fue un uso de la IA que derivó en 'alucinaciones' no detectadas por las firmas, que quedaron expuestas al público. Errores que dentro un sector que se sostiene en la credibilidad y el rigor de sus análisis pueden poner en entredicho algo más fundamental que la reputación: la confianza de los clientes.

Detrás de estas dificultades subyace un problema de fondo. Y es que la prisa por adoptar la IA ha generado vacíos de gobernanza. "Muchas organizaciones están incorporando la IA sin haber definido quién la gobierna, quién valida los resultados y quién asume la responsabilidad sobre las decisiones", reconoce el socio líder de *Advisory* de KPMG en el Perú, Willy Guerrero.

Hoy, la implementación de la IA requiere más que nunca capacidad permanente de gobierno y evolución. La necesidad de cerrar esos vacíos ya se refleja en los nuevos estándares que las empresas están incorporando. A nivel internacional existen referencias como el *AI Act* europeo, el *AI Risk Management Framework* del NIST y la certificación ISO/IEC 42001, que incluso fuera de sus jurisdicciones empiezan a ser exigidos por clientes en procesos de compra, según detalla Federico Isuani, *LLYC Partner and Americas Director of AI Strategy*.

La incorporación de estos protocolos, sin embargo, aún no reemplaza la exigencia de revisión del producto final por parte de un ser humano. "La IA puede facilitar la investigación y el levantamiento de fuentes, pero la verificación de los datos sigue recayendo en los profesionales que utilizan la herramienta", remarca la directora en Neo Consulting, Jurgita Šarkovaite.

**PwC, Deloitte, EY y KPMG han sido inducidas al error por la IA en diversas partes del mundo**

Hoy, la reputación empieza a construirse frente a una doble audiencia: humanos y máquinas. Los sistemas de IA que recomiendan proveedores y evalúan empresas también toman en consideración las certificaciones, políticas y el historial de incidentes. Así, para que las buenas prácticas agreguen valor, además de estar documentadas tienen que ser visibles. "Para las empresas que logren incorporar ese doble *check* de forma consistente, el control puede convertirse incluso en un diferenciador del servicio", explica el socio principal y jefe del área de Derecho Digital de IALaw, Erick Iriarte.

La transparencia con el cliente completa ese control. "Si un profesional entrega un servicio elaborado con IA sin transparentar su uso y el resultado contiene errores, podría configurarse una mala práctica", advierte el socio de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados, David Kuroiwa.

SEMANAeconómica contactó a PwC Perú e EY, quienes declinaron de participar. Deloitte, por su parte, no respondió al cierre de esta edición. **(GHH/TOT)**

Gettyimages

Revistas.PeruRadio.net.pe

ESTRATEGIA

# FILANTROPÍA A PRUEBA

La filantropía corporativa enfrenta una etapa de mayor exigencia en el Perú. Hoy, las organizaciones locales están inmersas en una búsqueda por elevar el rigor en la gestión y medición del impacto, fortalecer sus capacidades para sostener los programas y responder a necesidades sociales cada vez más complejas.

Las compañías tienen claro que, en el contexto actual, el impacto social debe dejar de verse como una agenda externa para integrarse a la estrategia *core* del negocio. "Generar impacto real hoy significa pasar de entregar recursos a generar oportunidades y de las buenas intenciones a una gestión profesional con visión de largo plazo", explica el gerente corporativo de Comunicación y Sostenibilidad de Industrias San Miguel (ISM), Eduardo Venegas.

Este tránsito hacia la madurez de las organizaciones filantrópicas enfrenta, sin embargo, el desafío crítico de la evidencia. Vicente León, profesor e investigador de la Universidad del Pacífico, sostiene que la filantropía peruana debe evolucionar urgentemente hacia el uso de *data* para fundamentar sus intervenciones. En ese sentido, una reciente investigación realizada por León para dicha casa de estudios halló que, si bien los ingresos de las organizaciones filantrópicas peruanas se han quintuplicado, el rigor metodológico ha retrocedido: apenas el 8% mide y compara sus resultados con grupos que no recibieron ayuda. Es decir, la gran mayoría no puede probar con certeza si el impacto positivo se debe a su intervención.

A futuro, el compromiso corporativo se orienta a cerrar brechas en un entorno volátil, donde el sector privado podría acelerar el desarrollo. Y es que, al involucrar a sus equipos en la atención de necesidades sociales, las empresas también fortalecerán su vínculo con la sociedad. "El valor reside en que las propias empresas y su gente se sientan elementos transformadores de la sociedad", remarca Martín Pérez, director ejecutivo de la Fundación Romero.

**La filantropía local debe evolucionar para fundamentar sus intervenciones**

Dicha tarea requerirá construir instituciones que no dependan de voluntades individuales. Para Jonathan Rossi, director ejecutivo de Casa Ronald McDonald Perú, esto supondrá tener líderes con conocimiento financiero y capacidad estratégica que aseguren la continuidad de la misión. Para ello, su organización fortaleció la Junta Directiva con perfiles especializados y comités que apoyan la toma de decisiones. Una estructura que contribuye, además, a atraer nuevos aliados. **(CHH)**

GettyImages

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

# La paradoja de la hiperproductividad

Jurgita Šarkovaitė,
Directora de Neo Consulting

**La misma IA que promete liberarnos tiempo podría terminar generando un *backlog* infinito y un *burnout* silencioso entre sus *'power users'*.**

Mientras la mayoría de ejecutivos aún navega entre la exploración inicial y la experimentación, hoy emerge una nueva categoría de profesional: el '*power user*' de la inteligencia artificial (IA). Se trata de aquellos *high achievers*, capaces de estructurar soluciones complejas en tiempo récord. Una señal de eficiencia que, sin embargo, esconde una realidad poco discutida: el costo psicológico de la hiperproductividad.

Trabajar intensamente con la IA genera una adicción sutil. La tecnología no solo acelera el trabajo, sino que expande exponencialmente sus posibilidades. Si antes diseñaba una estrategia general, hoy puedo generar versiones personalizadas para cada cliente en minutos, seguidas de planes de ejecución, guiones y materiales. Como la fricción de probar tiende a cero, la exigencia se multiplica. Así, caemos en la trampa del *backlog* infinito: en lugar de liberarnos tiempo, la IA nos impulsa a autoimponernos una carga mayor. Al comprimirse la ejecución operativa, pasamos más tiempo en un esfuerzo cognitivo de alto nivel: ideando, evaluando y corrigiendo, lo que eleva el desgaste mental.

Esta inercia me alcanzó incluso en vacaciones. Sentada frente a un paisaje majestuoso, me vi conversando con Claude sobre temas de la empresa. Como es "solo conversación", no se siente trabajo. Y, aunque resulte tentador atribuirlo a una adicción al trabajo, eso sería superficial. El signo de alerta es esa ansiedad constante sobre lo que "podríamos estar haciendo".

No volvería a la era pre-IA. Como profesional y mamá, esta me permite delegar una parte sustancial de la carga mental cotidiana y, por supuesto, ha expandido mi alcance en casi todas las áreas. Pero no fijar límites sobre su uso puede conducir a un *burnout* silencioso por fatiga cognitiva. Personalmente, considero clave evaluar la dependencia de la IA, planificar desconexiones reales durante el día y la semana, y medir si esta producción frenética genera valor genuino o solo enmascara una fachada de hiperactividad.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Syndicated articles from
FINANCIAL TIMES

©The Financial Times Ltd, 2026. Todos los derechos reservados. Este contenido no debe ser copiado, redistribuido o modificado de manera alguna.

# Gideon Rachman

# El fútbol le otorga a Europa una infrecuente victoria geopolítica

Jugadores como Kylian Mbappé, Lamine Yamal y Jude Bellingham son las 'tierras raras' de Europa.

Cuando Bélgica venció a Estados Unidos (EE.UU.) en la última Copa Mundial de la FIFA, los jugadores belgas celebraron imitando burlonamente los torpes pasos de baile de Donald Trump. Fue una reprimenda directa al presidente de EE.UU., quien se había jactado de haber convencido a la FIFA para que levantara la suspensión del delantero estrella de su selección y, así, pudiera jugar contra Bélgica.

El fútbol europeo ahora está haciendo otra danza de la victoria. La UEFA, la confederación de fútbol del continente, acaba de obligar al jefe de la FIFA, Gianni Infantino, a retirar un plan para vender una participación en el fútbol mundial a inversionistas privados. A primera vista, la disputa se trataba simplemente de la gobernanza del deporte más popular del mundo. Pero el trasfondo geopolítico es innegable.

El inversionista principal en la privatización propuesta era un miembro del extenso clan Trump: Josh Kushner, hermano de Jared Kushner, el yerno del presidente. Infantino ha pasado años adulando a Trump. Inventó un premio de la paz de la FIFA para otorgárselo al presidente estadounidense. La FIFA abrió una oficina en la Torre Trump de Nueva York e Infantino asistió a la inauguración de la 'Junta de la Paz' de Trump.

**A primera vista, la disputa sobre la venta de una participación en el fútbol a inversionistas privados era una disputa de gobernanza. Pero el trasfondo geopolítico es innegable.**

La reciente Copa del Mundo, celebrada en gran medida en EE.UU., provocó muchas quejas en Europa por la "americanización" del juego, con la incorporación de "pausas para hidratarse", que permitieron la venta de anuncios de televisión, así como un espectáculo de medio tiempo más extenso, que hizo que la final de la Copa del Mundo se pareciera al Super Bowl.

Todo este resentimiento latente salió a la luz cuando se filtró el plan de venta de Infantino. Y el hecho de que se hubiera tramado en privado con Kushner —sin un proceso de licitación abierto— contribuyó a la reacción negativa.

En 2015, EE.UU. encabezó la lucha contra la corrupción en el fútbol. Varios funcionarios de la FIFA fueron arrestados, tras una investigación dirigida por el Departamento de Justicia de EE.UU. y el FBI. Pero ahora se acusa a la familia extendida de Trump de tramar un trato turbio que socavaría el deporte.

La segunda administración de Trump ha sido una experiencia bastante humillante para Europa. La Comisión Europea firmó un acuerdo comercial en el que aceptaba dócilmente los aranceles de EE.UU., sin tomar represalias. Mark Rutte, el secretario general de la OTAN, sonreía amablemente mientras Trump menospreciaba y amenazaba a los miembros

Revistas.PeruRadio.net.pe

europeos de la alianza.

En la batalla por el futuro del fútbol, sin embargo, los europeos finalmente encontraron un tema en el que podían mantenerse unidos, conseguir apoyo global y ganar. El anuncio de la UEFA de que los equipos europeos boicotearían la próxima Copa del Mundo, a menos que se retirara el plan de Infantino, contó con el respaldo de la Confederación Asiática de Fútbol (AFC) y de la Confederación de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe (CONCACAF). En cuestión de días, Infantino retiró su propuesta. Y su futuro como presidente de la FIFA está ahora en duda.

¿Por qué los europeos fueron tan eficaces en el tema del fútbol, cuando resultaron tan ineficaces en materia de comercio y seguridad? Porque el fútbol es un ámbito de la actividad humana en el que Europa es dominante. Los clubes más ricos del mundo tienen su sede allí. Y cinco de los últimos seis mundiales los ganaron equipos europeos.

Como ha señalado el autor Edward Fishman, el poder político internacional gira cada vez más en torno al control de los "puntos de estrangulamiento" económicos. China respondió a los aranceles de Trump aprovechando su dominio sobre las tierras raras y los minerales críticos. Ahora, las 'tierras raras' de Europa resultaron ser futbolistas como Kylian Mbappé, Jude Bellingham y Lamine Yamal.

El hecho de que Trump no estuviera directamente involucrado en los planes de la FIFA facilitó mucho que los políticos europeos entraran en la contienda. Pedir la renuncia de Infantino es mucho más fácil que enfrascarse en una pelea directa con Trump.

Todo este asunto también ha confirmado el 'toque de Midas' inverso del clan Kushner en Europa. Charles Kushner, padre de Josh y Jared, se desempeña actualmente como embajador de Trump en Francia. Pero sus relaciones con el gobierno de Macron son tan malas que a principios de este año se le prohibió reunirse con ministros franceses. Mientras tanto, los esfuerzos de Jared por desarrollar un complejo turístico de lujo en una reserva natural insular de Albania han provocado protestas masivas.

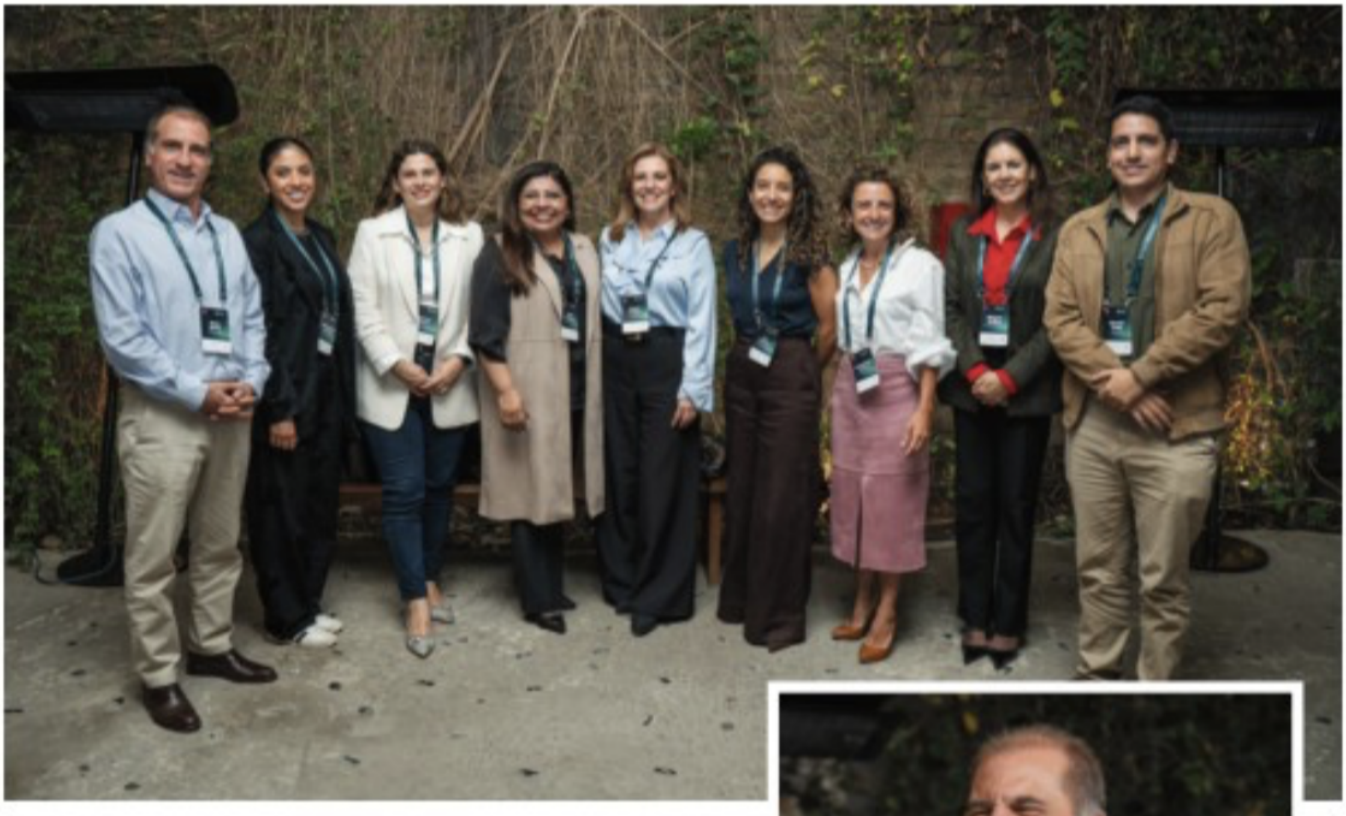
La 'revolución de los flamencos' de Albania ha sacudido al gobierno de Edi Rama y el primer ministro albanés debería haber previsto los problemas. Jared Kushner ya tuvo que suspender los planes para construir una Torre Trump en el sitio del antiguo Ministerio de Defensa yugoslavo en Serbia. Después de que los fiscales especializados en crimen organizado iniciaron una investigación sobre ciertos aspectos del proyecto de Belgrado, la firma de inversiones de Kushner se retiró, señalando con tono moralista que "los proyectos significativos deben unir, no dividir".

Infantino también ha justificado la retirada de sus planes alegando que, de manera inesperada, estos habían "creado divisiones". Sin embargo, aunque el plan de Infantino dividió efectivamente a la "familia del fútbol" mundial, unió a Europa.

Desafortunadamente para Europa, ser un punto estratégico para el fútbol mundial es bastante menos útil que controlar el suministro mundial de semiconductores o petróleo. El fútbol, como le gusta señalar a Jürgen Klopp, el entrenador de la selección alemana, es simplemente "lo más importante de las cosas sin importancia". Dominar las "cosas sin importancia" es, en cierto modo, una especialidad europea. Porque también apostaría por los europeos para ganar, por ejemplo, una guerra mundial del queso.

La victoria del viejo continente sobre la FIFA y la "americanización" del fútbol solo brindará una satisfacción fugaz, a menos que los europeos puedan desarrollar poder sobre algunas cosas importantes. FT

Revistas.PeruRadio.net.pe



CLUB DE LA SOSTENIBILIDAD

# CREANDO UNA CULTURA ESG

¿Cómo lograr que la cultura y la sostenibilidad hagan *match*? Esa fue la pregunta que guió el segundo evento del Club de la Sostenibilidad 2026, realizado el 5 de agosto en la terraza de Lila Dasso, en San Isidro.

El *roundtable* reunió a un grupo de líderes de sostenibilidad y gestión humana de distintos sectores para conversar sobre un riesgo cada vez más presente: el "*culture washing*", cuando las iniciativas ESG quedan confinadas a un área y se perciben como un discurso en lugar de un motor de cambio real.

El encuentro también planteó la necesidad de pasar de un equipo que impulsa la sostenibilidad a una organización que la sostiene. Entre los temas centrales estuvieron el rol de los mandos medios para traducir la estrategia ESG en decisiones concretas, los mecanismos que hacen posible integrar criterios de sostenibilidad en el flujo cotidiano de decisiones, y las formas de medir esa integración al interior de las organizaciones.■

**César Rivera,** Consultor en estrategia y gobierno corporativo, y ex CEO de Pacífico Seguros.

**Milagros Morgan,** Rectora de la UPC.



Revistas.PeruRadio.net.pe

**Mirtha Rodríguez,** Directora Corporativa de HSSEQ y Sostenibilidad de Komatsu-Mitsui.

**Violeta Orozco,** Directora y asesora de empresas, y ex CEO de Konecta Perú.

**Pía Zevallos,** Gerente de Sostenibilidad de la Unidad Materiales para la Construcción del Grupo Gloria.

**María Victoria Sandoval,** Gerente de *People & Culture* de Arcos Dorados Perú.

**Andrea Neyra,** Gerenta de Comunicaciones, Asuntos Públicos e Impacto Social de Holcim Perú.

**María del Pilar Ramírez,** *Senior Manager* de Sostenibilidad de BBVA en Perú.

Revistas.PeruRadio.net.pe

Fotomontaje

PODER EJECUTIVO

# Juego de facultades

**La inclusión de medidas laborales y tributarias apunta a abrir el primer frente de tensión entre el Congreso y el Ejecutivo, ante el inminente pedido de delegación de facultades legislativas.**

"Calculo que la próxima semana debe estar ya el texto [del pedido de delegación de facultades legislativas] por presentar al Congreso de la República y nosotros lo que esperamos es un debate amplio". Con estas palabras, la presidenta Keiko Fujimori anticipaba el último viernes lo que será la primera gran prueba de su gobierno: definir hasta dónde está dispuesto a negociar un pliego de facultades que podría incluir reformas tributarias y laborales con bajas posibilidades de generar consensos en el Parlamento.

Un borrador que circuló tras la juramentación de Fujimori incluía medidas de flexibilización laboral, cambios en los regímenes tributarios y revisión de exoneraciones. Ahora, tras el revuelo generado por alguno de estos puntos, su eventual inclusión elevaría el costo político de la negociación. "Son propuestas que no generarían consenso, principalmente en las bancadas de izquierda", afirma el jefe del Área de Derecho Administrativo y Regulatorio de Benites, Vargas & Ugaz Abogados, Guillermo Torrejón.

Entre las medidas que generarían mayor resistencia está la flexibilización de derechos laborales, así como una mayor flexibilidad para el despido. "Tiene un enfoque unilateral proempresa, que no considera los derechos de los trabajadores. Es una propuesta sesgada y de carácter mercantil que no compartimos", adelanta el presidente de Juntos por el Perú, Roberto Sánchez. Según el ex candidato presidencial, su bancada no respaldaría el pedido "bajo ningún concepto", si el Ejecutivo mantiene estas medidas.

Otro punto de controversia es el rediseño del régimen tributario y la creación de nuevos beneficios fiscales. En ese ámbito, el borrador planteaba "modificar, simplificar y optimizar los regímenes tributarios y las obligaciones formales", además de establecer nuevos incentivos, exoneraciones, créditos, deducciones y beneficios fiscales de carácter especial y temporal.

Si el pedido de facultades llegara a la Cámara de Diputados con algunas de estas medidas, las bancadas de izquierda podrían aprovechar ese momento para rechazar el paquete completo. "No parece, sin embargo, el escenario más probable. Podrían quedar como obstruccionistas", afirma el investigador del IEP, Alejandro Boyco. Una segunda posibilidad es que los diputados aprueben la delegación de facultades para temas de seguridad ciudadana y del fenómeno de El Niño, pero recorten o excluyan las disposiciones laborales y tributarias controversiales. En ese caso, la negociación se trasladaría al Senado.

**La izquierda podría aprovechar la inclusión de medidas controversiales para intentar rechazar el pedido completo**

Ahí el Ejecutivo tendría un escenario más favorable. "El fujimorismo tiene una enorme ventaja en la posibilidad de aprobar [todas las facultades solicitadas], porque la última palabra la tiene el Senado", explica Boyco. Si el oficialismo reúne los 31 votos que obtuvo para elegir la Mesa Directiva del Senado, podría modificar lo aprobado por los diputados e incluso ampliar el alcance del pedido. "Pero sería una mala imagen para el gobierno de Fujimori", advierte Boyco. (AÑO) ■

Revistas.PeruRadio.net.pe

MUNICIPALIDADES

# SUSPENSO ELECTORAL

Las próximas elecciones municipales definirán, en buena medida, cuáles serán las reglas de juego para los negocios en los principales polos económicos de Lima Metropolitana. Sus resultados serán determinantes para saber si las empresas seguirán enfrentando un entorno adverso marcado por clausuras, sanciones y barreras burocráticas, o si habrá un giro hacia la simplificación administrativa.

Este factor es especialmente relevante en distritos que destacan por un reciente incremento en su actividad empresarial, como San Juan de Lurigancho y Villa El Salvador. Según el INEI, ambos distritos figuran entre los que más negocios abrieron entre 2024 y 2025 y, a la vez, entre los que más barreras burocráticas generan (ver gráfico).

**Municipalidades que más barreras burocrácticas impusieron entre 2020-2025**

Fuente: Indecopi

La atención también se centra en distritos que ganan actividad empresarial como Lurín –que atrae más industrias, almacenes y centros logísticos– y Chosica. "En estos *hubs*, una paralización puede tener un costo alto para empresas cuyas operaciones no pueden detenerse", señala la socia de Rebaza, Alcázar & de las Casas, Laura Francia.

**"Las nuevas gestiones partirán con antecedentes de exigencias y clausuras"**

A esa concentración se suma que, cuando detener una operación resulta costoso, "las empresas pueden optar por pagar una multa, asumir un sobrecosto o ceder ante una exigencia municipal antes que iniciar un procedimiento", añade la abogada.

Sobre ese escenario se proyectan las elecciones municipales. "El resultado no permite anticipar qué línea adoptarán las nuevas gestiones, pero estas sí partirán con antecedentes de fiscalizaciones, exigencias y clausuras que ya han condicionado la operación de los negocios", remarca el CEO de Grupo San Antonio, Rubén Sánchez.

Por ello, los empresarios esperan que la agenda de simplificación burocrática que anuncia el gobierno nacional se extienda al nivel municipal, de acuerdo con el CEO de Administradora Jockey Plaza, Juan José Calle. Una agenda requerirá diálogo, "particularmente, porque las candidaturas del partido de gobierno no parten como favoritas en los distritos comerciales de Lima Metropolitana", como advierte Sánchez. **(TOT)**

COMPETENCIA

# Cuando la regulación frena la innovación

Jesús Espinoza,
Socio del Estudio Muñiz y ex director de Libre Competencia del Indecopi

**Las trabas que afronta la alemana FlixBus en el Perú evidencian cómo un marco regulatorio excesivamente tradicional puede atentar contra la innovación.**

Hace una década, en 2016, la OCDE advirtió que la innovación tecnológica transformaría profundamente la dinámica competitiva de los mercados de transporte terrestre y que existía el riesgo de que marcos regulatorios diseñados para modelos tradicionales terminaran dificultando el ingreso de soluciones tecnológicas y operadores innovadores. Una premonición confirmada, entre otras cosas, por las dificultades enfrentadas por la alemana FlixBus para introducir su modelo de negocio en el Perú.

El análisis de la OCDE respondía a la aparición de nuevos modelos de negocio basados en herramientas digitales. Y uno de los casos materia de estudio fue precisamente el de FlixBus, que para ese entonces ya operaba en diversos países. FlixBus conecta operadores autorizados con pasajeros y asume funciones como la de comercialización del servicio bajo una marca única, la planificación de las rutas, la fijación de precios y la gestión de la demanda. Este esquema desafiaba la lógica regulatoria vigente, según la cual una misma empresa de transportes debía concentrar todas las funciones vinculadas a la prestación del servicio.

Los obstáculos que afronta FlixBus en el Perú ilustran precisamente la tensión entre innovación y regulación a la que aludía la OCDE hace diez años. Si bien es legítimo que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones busque garantizar la seguridad y la calidad del servicio, esos objetivos no deberían convertirse en una barrera para modelos innovadores que prestan el mismo servicio mediante una organización empresarial distinta.

Cuando las normas se diseñan o interpretan solo tomando como referencia esquemas tradicionales de operación, pueden terminar restringiendo la competencia y privando a los consumidores de más opciones, mejores precios y servicios más innovadores. El problema no es que la innovación vaya demasiado rápido, sino que la regulación siga con el freno puesto. ■

Revistas.PeruRadio.net.pe